

## 2 Referencial teórico

### 2.1. Medo

O referencial teórico desta dissertação se inicia com uma definição bastante abrangente do termo “medo” – construto fundamental deste trabalho. De acordo com o Dicionário Michaelis, por medo tem-se:

1 Perturbação resultante da ideia de um perigo real ou aparente ou da presença de alguma coisa estranha ou perigosa; pavor, susto, terror. 2 Apreensão. 3 Receio de ofender, de causar algum mal, de ser desagradável.*sm pl* Gestos ou visagens que causam susto.

“Perturbação”, “ideia”, “pavor”, “apreensão”, “receio”. Tais palavras mostram que o “medo” trata de um sentimento, de uma emoção. As emoções são fenômenos complexos e objeto de análise por diversas áreas do conhecimento com diferentes perspectivas. As emoções possuem um caráter individual na medida em que envolvem uma avaliação do indivíduo sobre uma situação vivida (FRIJDA, 2000). Também, para Seymor (1980), a emoção pode ser considerada como uma síndrome socialmente construída, baseada nas percepções do indivíduo sobre a situação.

Poucos estudos têm seu foco direto sobre o significado desta emoção específica (GONDIM, et al, 2006). Todavia, este capítulo, que tem como objetivo explorar o tema sob variadas perspectivas, utilizará como referência-base a análise do pesquisador cubano Emílio Mira y Lopéz (1972). Uma vez que o autor apresenta uma abordagem holística, trabalhando o tema sob diferentes escopos, tais como os da Biologia, Psicologia e Sociologia, tal fonte mostra-se de grande relevância, pois disserta sobre as origens do sentimento do medo e seu desenvolvimento ao longo da evolução humana.

Mira y Lopéz (1972) define o medo como um uma série de fenômenos sucessivos de paralisação ou cessação do curso vital que ocorre nos seres vivos – desde os mais simples, até os mais complexos – ao se perceberem submetidos a bruscas ou desproporcionadas modificações ambientais. Ele assinala três formas de medo: o instintivo, o racional e o imaginativo.

O medo instintivo, nas palavras do próprio autor, “é um medo mais tido, do que sentido, do que pensado”. É a forma mais primitiva do sentimento, caracterizada pela baixa no metabolismo vital frente às ações nociceptivas – maléficas – diretas e imediatas. Trata-se de um medo reativo, percebido “a posteriori”. “Quando chega aos centros corticais, a onda de estímulo, já determinou antes diversos reflexos e inibições nos níveis medulares e subcorticais” (MIRA y LOPÉZ, 1972).

O medo racional, por sua vez, é um medo “profilático”. Tal reação às ações nociceptivas é condicionado por experiências prévias e tem bases racionais. É um medo que se faz compreensível até para quem não o sente diretamente. Dessa forma, por ser lógico, tal padrão fóbigeno é passível de transmissão. O indivíduo pode não temer algo, mas ao tomar ciência dos danos que tal coisa poderia causar e passa a temê-la.

O medo imaginário, finalmente, é considerado a “variedade mais torturante das formas de atuação do Gigante Negro”. Isso porque, as ações nociceptivas que seriam o ponto de partida deste tipo fóbigeno nunca consistiram de fato numa causa de medo orgânico, propriamente dita. Daí, o indivíduo, através de uma rede fluida e precariamente estruturada de associações, amedronta-se. Dessa forma, o medo imaginário é injustificado e incompreensível.

De acordo com Mira y Lopéz, o sentimento do medo, no ser humano, desenvolve-se em quatro etapas. Sob uma perspectiva evolucionista, ele afirma que o medo tem como origem uma simples reação celular a estímulos e se desenvolve até um processo criativo derivado de elucubrações aleatórias.

Na primeira fase que o autor assinala, as modificações ambientais são o estopim da diminuição das atividades vitais relacionada ao medo. Tais estímulos podem causar paralisações temporárias ou até mesmo permanentes. Esse medo primitivo seria sentido por organismos extremamente simples, sem um sistema nervoso estruturado.

Tal conjunto de órgãos é justamente o que diferencia a primeira da segunda fase evolutiva do medo. Nesta, os impulsos fóbigenos inibem a pronta resposta dos centros nervosos superiores deixando o indivíduo estático, suspenso, angustiado.

A terceira fase é marcada por uma primeira reação do indivíduo objetivando a fuga da condição que lhe põe temor. Todavia, Mira y Lopéz afirma que é também nesse estágio que o medo torna-se associativo, o que pode ser analisado como uma “faca de dois gumes”. Ao tentar escapar da situação na qual se vê amedrontado, “o ser sofre então, não somente o medo ante a situação real e absoluta, como ante quantos sinais restaram associados a ela e que agora a evocam”. Como o autor explica, “a cada susto, cem novos medos são criados”, derivados das novas referências relacionadas aos agentes fobígenos.

Na quarta fase é o medo imaginário que toma espaço. Oriundo de presunções aleatórias e fantásticas e tendo a imaginação como aliada, os impulsos fobígenos tornam-se diversos e de certo modo, incoerentes. Mira y Lopéz chama atenção para o paradoxo que é estabelecido nesse estágio evolutivo do medo. “Por um estranho paradoxo, quanto mais irreal, ou seja, quanto menos preso a realidade exterior – presente e concreta – é um temor (imaginário), tanto mais difícil se torna combatê-lo pelo simples raciocínio de um sã juízo”.

Alguns outros autores também apresentam pontos de vista bastante relevantes quanto ao tema. De acordo com Riezler (1944) o medo é uma constante na experiência humana. Segundo ele, indivíduos passam a vida oscilando entre dois extremos: medo e esperança. Ele diferencia medos como definidos e indefinidos. O que diferencia os dois tipos de medo é o quanto o indivíduo tem de conhecimento sobre o agente fobígeno e consegue estruturar mentalmente um sistema de escape da situação que lhe causa pavor. Estes últimos – os medos indefinidos – ele chama de “ansiedade”, que seria um medo sentido por/de nada e que em casos extremos, poderia angustiar tanto o indivíduo a ponto de levá-lo ao suicídio.

Em Day (1970), a relação entre medo e esperança também foi utilizada. No modelo conceituado por ele, “A” representa o indivíduo amedrontado e “P”, o agente fobígeno.

*“A’ teme que ‘P’ seja real, se, e somente se ‘A’ tenha aversão em algum grau, mesmo que pequeno, que ‘P’ e acredita que seja provável em algum grau, mesmo que pequeno, que ‘P’ seja real”.* (Day, 1970)

Em síntese, o medo seria a resultante de uma aversão e uma probabilidade relacionada.

Em seções a seguir, a discussão do tema medo será refinada, a fim de estabelecer o conhecimento necessário para a compreensão deste estudo. Mas antes, tendo em vista o contexto no qual o medo – mais especificamente, o medo de errar – será analisado nesta dissertação, é importante tomar ciência da maneira pela qual a dinâmica organizacional acontece, através de uma revisão teórica sobre Comportamento Organizacional.

## **2.2. Comportamento organizacional**

A fim de estudar o medo no contexto organizacional, deve-se ter em mente que esta temática ultrapassa os limites do estudo da Administração, somente. Para compreender de que maneira os indivíduos sofrem com a ação deste sentimento, há de se buscar referências nos campos da Psicologia, Sociologia, Psicologia Social, Antropologia e Ciência Política. O estudo do Comportamento Organizacional (CO) é a seção acadêmica administrativa que abrange todas essas vertentes de pesquisa. A fim de garantir a otimização de processos e resultados – tanto da empresa como um todo, quanto a de seus funcionários, individualmente – essa área de pesquisa, procura compreender, prever e influenciar o comportamento humano no ambiente de trabalho (WAGNER III e HOLLENBECK, 1999). Em linhas gerais, teorias de CO visam a entender de que maneira indivíduos, grupos e a organização como um todo interagem no contexto profissional.

A atenção à maneira pela qual a interação entre indivíduos e grupos influencia o desempenho de uma organização retorna ao início do século passado. Acadêmicos da área da Administração de Empresas, com a abordagem teórica das Relações Humanas, são os responsáveis pelos estudos basilares desse nicho acadêmico (MILLER, 2011).

No intuito de sistematizar o estudo do comportamento no contexto organizacional foram desenvolvidos ao longo do tempo alguns modelos teóricos de CO. Modelos são representações simplificadas de um cenário real. Um dos primeiros modelos teóricos de CO foi postulado por Pugh e Payne (PAYNE, 1971). Segundo os autores, tal esquema teórico seria composto de quatro níveis: indivíduos, grupos/equipes, setores/departamentos organizacionais e o corpo organizacional como um todo.



Figura 1 – Indivíduo, grupo, departamento, organização  
Fonte: Payne (1971)

Cada um desses níveis seriam dotados de identidade próprias, porém, seriam caracterizados pela interdependência. A fim de estabelecer a dinâmica entre tais entidades, foram criadas quatro categorias de análise para o modelo, referentes ao ambiente em que cada uma delas existia, aos objetivos e recursos que lhes eram atribuídos, à estrutura e processos que exerciam e ao comportamento que praticavam.

Em 1984, o professor norte-americano Barry Staw definiu CO como:

*“... um campo multidisciplinar que examina o comportamento de indivíduos dentro de ambientes organizacionais, como também a estrutura e o comportamento das próprias organizações” (Staw, 1984).*

Através desta citação, pode-se observar que em comparação com o modelo de Payne e Pugh (1971), dois níveis foram excluídos: “grupos/equipes” e “setores e departamentos organizacionais”. O autor propôs também dois campos de ocorrência do CO: um macro e outro micro. O primeiro estaria relacionado à questões de configuração estrutural e às ações da empresa dentro de um contexto socioeconômico. O segundo, ao comportamento e atitudes de indivíduos e às maneiras pelas quais eles podem exercer influência ou serem influenciados pelo contexto organizacional.



Figura 2 – Micro, Macro  
Fonte: Staw (1984)

Em 1999, outro trabalho que chamou atenção sobre CO foi o de John Wagner e John Hollenbeck (Wagner III e Hollenbeck, 1999). Dessa vez, são três níveis de análise que configuram o modelo teórico de CO dos autores: micro, meso e macro. O primeiro trata dos aspectos psicossociais dos indivíduos e a maneira pela qual ele se faz presente na organização. No nível intermediário são as relações de grupos que ficam em análise. E no último nível, o macro, a ênfase é dada à organização como um corpo único. Tal abordagem trifásica tornou-se a mais utilizada nos dias de hoje.

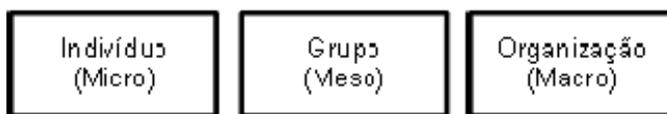


Figura 3 – Indivíduo(micro), grupo(meso), organização(macro)  
Fonte: Wagner III e Hollenbeck (1999).

Robbins (2006) se utiliza deste modelo e argumenta que o estudo de CO tem como base o indivíduo, anterior ao grupo, que por sua vez, está anterior ao sistema organizacional como um todo. A analogia utilizada pelo autor é a de blocos de construção: cada nível é construído sobre o anterior. A medida em que é feito um movimento do nível individual, para o nível organizacional, aumenta-se sistematicamente a compreensão do comportamento dentro de uma empresa.

As variáveis de análise de CO, assim como o construto em si, vem sendo firmadas ao longo do tempo. Como variáveis independentes – que influenciam as variáveis dependentes – levam-se em consideração os três níveis do modelo teórico vigente: indivíduo, grupo e organização. Quanto aos indivíduos, são características tidas como óbvias tais como idade, sexo, estado civil, personalidade, estrutura emocional, valores, atitudes, nível de capacitação, percepção, motivação, dentre outros. As variáveis independentes do modelo do nível posterior – grupo – são tidas como um somatório complexo das variáveis do nível individual, uma vez que é reconhecida a diferença do comportamento de indivíduos quando sozinhos e quando em sociedade. Nesse contexto, é exercida a influência de padrões de comportamento esperados no convívio coletivo e também o grau em que os indivíduos dentro do grupo são atraídos uns pelos outros. No último nível, têm-se a configuração formal da organização, de processos e funções, políticas e práticas de recursos humanos – seleção de funcionários, treinamento, métodos de avaliação de desempenho – e cultura organizacional. (ROBBINS, 2006).

Já quanto à lista das variáveis dependentes – que seriam as consequências da ação das variáveis independentes - constantemente são incorporados novos itens. Todavia, as mais “clássicas” na literatura são: produtividade, absenteísmo, rotatividade, estresse, criatividade e inovação, cidadania organizacional e satisfação com o trabalho (STAW, 1984; ROBBINS, 2006).

Dada a complexidade do tema de CO, é de senso comum na literatura a não existência de “respostas corretas” para as questões relacionadas ao tema. Uma função essencial da pesquisa científica em CO é a de criar e testar modelos que ofereçam orientações empiricamente comprovadas para auxiliar nas tomadas de decisão e implementações de mudanças estratégicas. A gestão do comportamento no ambiente de trabalho deve ser analisada caso a caso, com o objetivo de alcançar uma solução ideal para dada situação. Tal perspectiva é chamada de “teoria contingencial” (SCHERMERHORN, 2011).

Como o objetivo desta dissertação é o de relacionar com diferentes variáveis demográficas – idade, gênero, status profissional, tipo de vínculo profissional e nível hierárquico – a intensidade do medo de errar (CONROY, 2002), através da aplicação do questionário PFAI, a ênfase deste capítulo será no primeiro nível do modelo teórico anteriormente citado (ROBBINS, 2006): o indivíduo.

Dentre os diversos temas discutidos sobre as variáveis individuais do estudo de CO, merece atenção nesta pesquisa as teorias de aprendizagem individual, uma vez que, o medo de errar é disseminado pela organização através da aprendizagem pela observação (REISS, 1980).

Weiss (1990) define aprendizagem como toda mudança comportamental relativamente permanente, decorrente de determinada experiência. Para esta dissertação, por exemplo, a “experiência” poderia ser o erro e a “mudança comportamental”, o medo. Tal conceito é teórico e, portanto, não observável diretamente. São três as teorias de aprendizagem clássicas: Condicionamento Clássico (PAVLOV, 1902), Condicionamento Operante (SKINNER, 1971) e a de Aprendizagem Social (BRANDURA, 1977) – esta última, de maior relevância para esta dissertação.

Os procedimentos utilizados por Pavlov para a formulação da teoria do Condicionamento Clássico são bastante populares – sobre a alimentação de cachorros e o uso de avisos sonoros, sinalizando a refeição. Pode-se resumir o postulado da seguinte maneira: para aprender uma resposta condicionada, é necessária a criação de uma ligação entre um estímulo condicionado e outro não condicionado. Quando este dois – estímulo provocador e estímulo neutro – são equacionados, tal qual soma zero, o neutro passa a ser um estímulo condicionado, adquirindo as propriedades do estímulo não condicionado (Pavlov, 1902). Este método de aprendizagem é notoriamente passivo e tanto suas causas, quanto as suas consequências são identificáveis. No contexto organizacional, serve como explicação somente de reflexos comportamentais

simples, exemplo: toda reunião à portas fechadas é para demissão de funcionário.

O Condicionamento Operante, por sua vez, remete às consequências das atitudes como fatores motivadores de determinado comportamento. Diferencia-se do postulado de Pavlov, uma vez que refere-se a um comportamento voluntário ou aprendido. Skinner (1971) argumenta que o indivíduo aprende determinado comportamento a fim de conseguir ou evitar algo.

A teoria de Aprendizagem Social afirma que na coletividade são formulados modelos que são aprendidos através da observação. Bandura (1977) centraliza sua teoria na influência que tais modelos podem ter sobre o indivíduo. São definidos em seu trabalho, quatro processos que determinam a influência que tal esquema tem sobre o indivíduo:

- 1- Processos de atenção: Apenas quando são reconhecidos e se tornam alvo de atenção é que modelos ensinam algo aos indivíduos. Atratividade, disponibilidade, importância e identificação são alguns dos fatores referentes a tal processo.
- 2- Processos de retenção: A influência de determinado modelo irá depender do modo pelo qual o indivíduo consegue remeter-se a ele, uma vez que ele não é mais disponível.
- 3- Processos de reprodução motora: Uma vez percebido o novo comportamento através da observação, deve-se perpetuá-lo de maneira prática. Tal processo evidencia a capacidade do indivíduo em desempenhar uma atividade específica.
- 4- Processos de reforço: Tratam da motivação inerente ao uso de incentivos positivos ou recompensas, decorrentes de algum comportamento.

Embora a teoria postulada por Bandura (1977) seja considerada uma extensão do condicionamento operante, uma vez que afirma que as atitudes individuais ocorrem em função de suas consequências, ela também reconhece a existência da aprendizagem observacional e a importância da percepção em toda essa dinâmica.

As pessoas reagem à forma como percebem e definem as consequências, não às consequências em si (ROBBINS, 2006). Dessa forma, vale então diferenciar semanticamente sensação e percepção.

Tudo o que acontece no meio externo e ao estado do organismo é processado em dois níveis: sensação e percepção (BRAGHIROLI, 1998). Caso isso não ocorresse, o cérebro estaria perdido num infinito de informações e contradições, constantemente em conflito. Por sensação, tem-se toda interação do indivíduo com o ambiente externo e também com o próprio corpo, através dos cinco sentidos. Sem ela, nenhuma atividade, nem física, nem mental, seria possível. Por percepção, entende-se o processo de transformação do estímulo físico em informação psicológica; quando estímulos sensoriais são levados à consciência (KAPLAN e SADOCK, 1993). “Sensação’ e ‘percepção’ constituem um processo contínuo, desde a recepção do estímulo até a interpretação da informação pelo cérebro, valendo-se de conteúdos nele armazenados” (FIORELLI, 2004).

Toda essa explanação sobre as teorias de CO, aprofundando-se nas questões do indivíduo e o meio pelo qual ele assimila a realidade em seu entorno é de grande utilidade para esse estudo, uma vez que serão relacionadas diferentes variáveis demográficas individuais com o medo de errar (CONROY, 2002). O medo de errar identificado no indivíduo – ser complexo e único em suas interpretações de realidade – e muitas são as formas pelas quais ele pode atingi-lo. A rotina profissional é conhecidamente um cenário em constante transformação, gerador de inseguranças e conseqüentemente: medo (CUNHA, 2006). Cientes de como o indivíduo vivencia a experiência organizacional e de que maneira suas atitudes podem reverberar em toda a organização, este estudo prossegue explorando em profundidade o tema do medo no contexto organizacional, na próxima seção.

### **2.3. Medo organizacional**

Muitos são os fatores que contribuem para a disseminação do sentimento do medo no ambiente de trabalho. Mudanças tecnológicas e constantes transformações nos sistemas de gestão tem aumentado as pressões por excelência, assim como a produtividade, intensificando dessa forma a experiência profissional (CUNHA, 2006). Tal fato, na maioria dos casos, é percebido pelos pesquisadores organizacionais como algo danoso, capaz de comprometer a integridade psicológica e até física de quem o vivencia, influenciando negativamente o funcionamento organizacional (SUAREZ, 1993, APPLEBAUM, 1998). Todavia, há quem veja no medo algo positivo. Tal

sentimento, por vezes, é defendido como um ponto sustentador da interação social (KOURY, 2002) ou até como um potencializador de performance, contribuindo para o bom desempenho de gestores e funcionários numa empresa, se bem gerido.

Uma perspectiva dialética é delineada por Koury (2002) ao afirmar que o medo, como um construto social, é uma das principais peças estruturadoras da vivência em grupo. Fundamental para a assimilação de embates de configuração e de processos de sociabilidade e formação de instrumentos de ordem e desordem, o medo, adquire no cotidiano de sua ação, um caráter de organizador social. Nesse cenário, indivíduos temem pela sobrevivência, integração e adequação a perfis já consolidados, numa forma de imposição associativa, com normas específicas a serem seguidas e disseminadas para as futuras gerações. Em resumo: o indivíduo confronta-se com uma realidade social, teme pela sua adaptação e permanência, internaliza as regulações vigentes, perpetuando a realidade social.

Suaréz (1993), por sua vez, defende que se gerido através de ações construtivas, o medo pode se tornar um agente motivador. De acordo com o autor, é apenas uma questão de organização a possibilidade de transformar o medo de algo perverso em algo proveitoso. O objetivo deste capítulo não é discutir de que maneira o medo pode ser bem administrado, todavia, vale citar algumas medidas gerenciais com esse intuito. Quanto às expectativas dos funcionários, por exemplo, uma ação eficiente seria a de manter um regulamento claro e objetivo. Fazer com que tenham ciência de seus direitos, deveres e do papel que espera-se que desempenhem na organização. Quanto à comunicação, realizar feedbacks constantes e certificar-se de que compreenderam de maneira apropriada todas as informações recebidas. Todavia, ele reconhece os malefícios de tal sentimento e a certeza de que sua extinção no ambiente de trabalho é impossível.

Em linhas gerais, Suaréz (1993) define o medo como uma sensação desagradável que é acompanhada de reações psicológicas, cognitivas e comportamentais. Em seu livro, "Managing fear in the workplace", ele dá destaque a autores como Aguayo (1990) que caracterizam o medo como uma força que distrai funcionários e organizações como um todo de seus objetivos. O medo seria uma barreira a ser ultrapassada. Para Kohn, (1986), o medo é um estimulador de competição que gera ansiedade entre aqueles que sofrem com sua ação. Torna-se prejudicial, não apenas individualmente, como socialmente, numa empresa, pois compromete as relações de confiança e desencadeia uma

série de comportamentos inapropriados. Perde-se o prazer na atividade profissional, funcionários tornam-se limitados: contentam-se em permanecer numa zona confortável a fim de evitar erros, em vez de objetivar a prática do melhor desempenho possível.

De acordo com Wilson e Edmondson (1991), no contexto organizacional, a maioria dos medos está relacionada à posição hierárquica, autoridade, poder e fatores psicológicos sociais e individuais. Contando com o auxílio da pesquisa de outros teóricos, Suárez (1993) enumerou os sete principais medos em ação no ambiente de trabalho:

- 1) *Medo de repreensão e de críticas negativas*: Esse tipo de medo faz com que funcionários percam de vista seus reais objetivos dentro da empresa e passem a ter como meta principal “ser agradável” a seus superiores. O trabalho dele torna-se parecer certo para seu chefe, mesmo que isso comprometa seu desempenho ou impeça-o de assumir riscos, vislumbrando melhores resultados (Lowe e McBean, 1989).
- 2) *Medo de errar*: É bastante relacionado ao medo de repreensão e de críticas negativas, uma vez que diminui severamente a propensão de tomadas de decisão arriscadas. Esse tipo de medo provoca o desenvolvimento de uma postura defensiva, cética e apática em quem o sofre. (Atkinson, 1964).
- 3) *Medo de sucesso*: Ao ser bem-sucedido em alguma empreitada, indivíduos e organizações temem por seus relacionamentos. O sucesso pode resultar em inveja, isolamento, ansiedade e o surgimento de exageradas expectativas quanto à futuras ações.
- 4) *Medo de novo conhecimento*: Com o desenvolvimento de novas tecnologias, na iminência de adotá-las, pode-se desenvolver certa repulsa. O temor fundamenta-se na possibilidade de não adaptar-se à nova tecnologia.
- 5) *Medo de mudança*: Bastante relacionado ao medo do novo conhecimento, trata da parte “intangível” do novo conhecimento. Existe certa resistência a mudanças, uma vez que se prima pelo que já é familiar. Mudanças também podem vir acompanhadas de perdas, diminuições de poder, ameaças à segurança e a crenças bastante sólidas.

6) *Medo de falar*: Aqueles que frequentemente são os mensageiros de más notícias tendem a se tornar alvo de críticas. O temor em dar más notícias é bastante prejudicial, pois o erro é tido como uma das formas mais eficientes de aprendizado (Benson, 1991).

7) *Medo de não se destacar*: Com o foco direcionado aos resultados imediatos, no curto prazo, o temor de passar despercebido gera angústia e frustração.

Suaréz (1993) chega a listar alguns sintomas que evidenciam o medo em diferentes setores do sistema organizacional:

<p><b>INOVAÇÃO</b></p> <p>"Vou só fazer o meu trabalho"</p> <p>Falta de novas ideias</p> <p>Fuga de riscos</p> <p>Resistência à mudança</p> <p>Medo de que uma tarefa possa ser realizada por menos indivíduos</p>	<p><b>LIDERANÇA</b></p> <p>"Microgestão"</p> <p>Objetivos sem metas</p> <p>Atribuição de culpa ao "outro"</p> <p>Atitude de negação</p> <p>Isolamento</p> <p>Visão de negócio "miópe"</p> <p>Redundância</p> <p>Constantes mudanças de regras</p>	<p><b>EDUCAÇÃO E TREINAMENTO</b></p> <p>Resistência a novos conhecimentos</p> <p>Indivíduos com medo de fazer perguntas</p> <p>Preocupação excessiva com índices financeiros</p> <p>Foco em avaliações, não em aprendizado</p> <p>Baixa identificação com pares</p>
<p><b>COMUNICAÇÃO</b></p> <p>Excesso de detalhes</p> <p>"Não vamos agitar as coisas"</p> <p>Mensagens confusas</p> <p>Postura de ataque/defensiva</p> <p>Indivíduos com medo de dizer "Eu não sei"</p> <p>Indecisão crônica</p> <p>Excesso de "boas notícias"</p> <p>Retenção de informação</p> <p>Mudanças de assunto</p>	<p><b>RELACIONAMENTOS</b></p> <p>Comportamentos de auto-preservação</p> <p>Indisposição para aceitar responsabilidades</p> <p>"Nós X Eles"</p> <p>Má vontade em relação às solicitações do trabalho</p> <p>Alta competitividade</p>	<p><b>CULTURA</b></p> <p>Evasão das "mentes criativas"</p> <p>Insatisfação disseminada</p> <p>Alto absenteísmo</p> <p>Ansiedade quanto a prazos</p> <p>Stress</p>

Figura 4 – Medo em diferentes setores do sistema organizacional  
Fonte: Suaréz (1993)

Outra abordagem que merece atenção sobre a dinâmica do medo no contexto profissional é a de Applebaum (1998). Em seu artigo sobre a utilização do medo como uma estratégia organizacional, o autor analisou o uso de reforços positivos e de punições. O reforço positivo é utilizado a fim de endossar um comportamento apropriado, enquanto a punição, um estímulo averso a um comportamento inapropriado (LIEBERMAN, 1993; MARTIN, 1991 apud APPLEBAUM, 1998).

De acordo com Applebaum, (1998), através de uma ótica filosófica, a dinâmica organizacional mimetiza representações sociais que voltam aos tempos de escravidão. Mitos e símbolos que podem ser remetidos a tal período podem ser contextualizados num cenário profissional contemporâneo, como se superiores fossem "senhores de engenho" e seus subordinados, escravos.

Através dessa perspectiva, punição e medo estão intimamente correlacionados e profundamente enraizados no inconsciente dos membros organizacionais.

De um ponto de vista cognitivo e comportamental, o medo é explicado pelo autor como um fator a ser levado em consideração ao discutir-se punições. Quanto mais medo uma punição gerar, mais eficiente ela seria, isso devido à influência nos padrões comportamentais resultantes. O medo seria o motivo do indivíduo evitar determinado comportamento.

Applebaum (1998) afirma que punição e medo estão correlacionados. Punições produzem uma série de consequências negativas no contexto organizacional, que vão desde a sensação de medo, até agressões físicas, que comprometem desempenho e satisfação de funcionários. Caos, queda na produtividade, na confiança e na lealdade à empresa, assim como um aumento nos níveis de estresse da empresa como um todo, são outros efeitos das punições. É interessante chamar atenção para o alto poder de contágio do medo, que permeia socialmente toda a organização, através da observação (REISS, 1980). Em síntese: a utilização de punições e de estratégias de medo na organização são comprovadamente ineficientes e indesejáveis.

Assim como Suaréz (1993), Applebaum (1998) também enumera o que ele considera os principais medos no ambiente de trabalho. A grosso modo seriam dois, os principais temores – medo de mudanças organizacionais e medo de tomadas de decisões arriscadas – só que este último, se desdobraria em outras sete categorias de medo, que por vezes, permeiam-se conceitualmente.

O medo de mudanças organizacionais ocorre, pois existe uma tendência a criarem-se associações negativas quanto às transformações empresariais. A resistência e o temor quanto à mudança são ainda mais evidentes quando os funcionários não estão familiarizados com as razões que motivaram as mudanças, quando os resultados delas não são percebidos como benéficos, quando o funcionário não se sente relacionado a transformação e nem foi consultado quanto à ela. Como a mudança é tida como uma constante no contexto organizacional contemporâneo, uma vez sentido, tal reação será reproduzida em outros momentos semelhantes, tornando-se bastante prejudicial a saúde organizacional.

Quanto à tomada de riscos, Applebaum (1998) destaca que são eles que permitem as empresas a crescerem, a ganharem vantagem competitiva frente a seus concorrentes. O que gera bastante medo quanto ao risco é a incerteza de seus resultados. De acordo com o autor, são cinco os principais tipos de medo que impedem os indivíduos de assumirem riscos no ambiente profissional: medo de errar, medo de ser bem sucedido, medo do que os outros vão pensar, medo da incerteza e o medo de decisões de grupo.

- 1- *Medo de errar*: deixa os funcionários desmotivados, uma vez que um erro pode resultar em sua demissão. Dessa forma, a preferência é por manter-se “low-profile”, se não, imóvel. Quando internalizado, o medo de errar pode gerar uma personalidade perfeccionista. Frente a uma oportunidade – uma promoção, por exemplo – tal indivíduo recusaria, devido ao medo de não atender às demandas da nova posição.
- 2- *Medo do sucesso*: ao ser bem sucedido, o indivíduo ganha visibilidade e tal posição “privilegiada” é acompanhada do isolamento de seus semelhantes. Além disso, com grande visibilidade, qualquer erro ganha maior proporção e é observado por uma “audiência” maior.
- 3- *Medo do que os outros irão pensar*: em vez de se concentrar em maneiras de explorar ao máximo seu potencial, funcionários que sofrem desse tipo de medo teriam como objetivo principal de sua vida profissional agradar a seus colegas e superiores. A consequência de tal atitude são baixas na criatividade e internalização da opinião de terceiros, como se fossem opiniões próprias.
- 4- *Medo da incerteza*: aqueles que sofrem desse medo temem a instabilidade no âmbito profissional. Da mesma forma que aqueles que temem errar, evitam oportunidades de crescimento, a fim de manterem-se estáticos quanto às suas responsabilidades.
- 5- *Medo de grupo*: este tipo de medo ainda é alvo de discussão quanto à sua definição. Foi percebido um tipo de “inclinação” que indivíduos podem adquirir quando membros de um grupo tomador de decisão. Um funcionário mais cauteloso, em grupo, pode assumir riscos. Ou então, um de perfil mais agressivo frente às possibilidades incertas, venha a tornar-se menos audacioso. De acordo com o autor, tudo dependeria da postura do grupo, como um todo, em reuniões anteriores à tomada de decisão. (VECCHIO e APPLEBAUM, 1995, apud, APPLEBAUM, 1998).

Em suma, Applebaum (1998) afirma que num ambiente ideal, gestores devem objetivar a criação de ambientes de livre expressão de ideias e potenciais, isentas de medo.

Restringindo ainda mais o foco de análise teórico, a seção a seguir trata do medo de errar e aprofunda-se sobre o conceito formulado por Conroy (2002).

#### **2.4. Medo de errar**

O medo de errar é percebido pelo indivíduo de diferentes maneiras e no meio acadêmico, tornou-se tema de alguns estudos. Ao longo do tempo, de perspectivas unidimensionais (MURRAY, 1938; ATKINSON, et. al., 1953), o construto foi tornando-se gradativamente mais complexo em abordagens multidimensionais (BIRNEY, 1969; CONROY, et. al., 2001). Chega-se até à criação de um instrumento de mensuração do sentimento, o questionário PFAI (CONROY, 2002) – o que representou um grande avanço, uma vez que a mensuração desse sentimento era, para os pesquisadores do tema, uma das maiores dificuldades no seu estudo. A fim de escapar à tal dificuldade, a concepção multidimensional do medo de errar proposta por Conroy (2002), assim como o PFAI (CONROY, 2002) serão utilizados neste trabalho.

Os primeiros artigos acadêmicos relacionados ao construto do medo de errar são de teóricos comportamentais como Murray (1938) e McClelland, Atkinson, Clark e Lowell (1953). Segundo eles, o medo de errar do indivíduo não estaria no fato de não cumprir um determinado objetivo pré-estabelecido – tal máxima reverbera por todas as outras definições teóricas que serão tratadas nesta seção. A razão do temor, verdadeiramente, seriam com as conseqüências de tal fracasso que então, só poderiam ser resumidas em vergonha, humilhação.

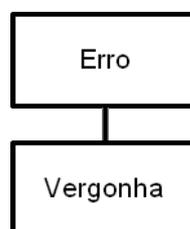


Figura 5 – Erro, vergonha  
Fonte: Murray (1938); McClelland, Atkinson, Clark e Lowell (1953)

Murray (1938) ao listar 20 necessidades básicas do ser humano. Dentre elas, estava o item “infavoidance” – termo cunhado pelo autor para definir a necessidade do indivíduo de evitar a humilhação e o constrangimento. McClelland, Atkinson, Clark e Lowell (1953) endossam essa perspectiva unidimensional do conceito de medo de errar quando publicam “The achievement motive”. A diferença, em comparação com a abordagem de Murray (1938), é que o medo de errar deixa de ser uma “necessidade”, para tornar-se um “motivo” pelo qual o indivíduo executaria suas ações a fim de cumprir com seus objetivos.

Lewis (1992) afirma que os efeitos do sentimento de vergonha são considerados extremamente penosos aos indivíduos, comprometendo de maneira incisiva a percepção do indivíduo sobre si próprio. A sensação de exposição negativa frente à seus semelhantes faz com que sensações de despreço, desvalorização e iminência de abandono venham à tona (Andrews, 1995).

A perspectiva unidimensional do medo de errar é a mais comum até os dias de hoje. Tal fato pode ser justificado pela ampla produção acadêmica acerca do sentimento de vergonha, resultado de uma tentativa frustrada de realizar algo (ELIOTT, 2004).

Estudos mais recentes propõem uma perspectiva multidimensional para o medo de errar.

Birney, Burdick e Teevan (1969) partiram da premissa de que as consequências dos erros seriam percebidas de maneira negativa pelos indivíduos. Daí, propuseram um modelo que decompôs o medo de errar em três dimensões: desvalorização da autoestima, punições não-egocêntricas – “nonego punishment” (BIRNEY, et al., 1969) e redução do valor social.

O psicólogo norte-americano David Conroy, tendo como base o trabalho de Birney et al. (1969) e com o intuito de postular um instrumento de mensuração do medo de errar, desagregou hierarquicamente o conceito em cinco dimensões (CONROY, 2002): experiência de vergonha e constrangimento, desvalorização da autoestima, sensação de incerteza sobre o futuro, perda de interesse de semelhantes de importância e afetar negativamente semelhantes de importância.



Figura 6 – Cinco dimensões de Conroy  
Fonte: Conroy (2002)

O próprio Conroy, em seus artigos referentes às origens e à aplicação do construto teórico do medo de errar não se aprofunda em discussões semânticas sobre as cinco dimensões.

Em linhas gerais, o significado delas é literal:

- 1) *Vergonha e constrangimento*: o indivíduo sente-se envergonhado e constrangido após o erro.
- 2) *Desvalorização da autoestima*: a autoestima do indivíduo é diminuída, como consequência do erro.
- 3) *Incerteza sobre o futuro*: para o indivíduo, seu futuro passa a ser incerto após o erro.
- 4) *Perda de interesse de semelhantes de importância*: aqueles que são importantes ao indivíduo perdem o interesse nele, devido ao erro.
- 5) *Afetar negativamente semelhantes*: semelhantes de importância ao indivíduo sofreriam consequências negativas sobre o seu erro.

O medo de errar, de maneira genérica, é relacionado à consequências bastante negativas, tanto físicas, quanto mentais. Anteriormente, já foram listadas algumas delas (SUARÉZ, 1993; AGUAYO, 1990; KOHN, 1986; APPLEBAUM, 1998; REISS, 1980). Todavia, vale enumerar outros resultados da ação específica do medo de errar (CONROY, 2002), já observados cientificamente. De acordo com os pesquisadores Elliot e Church, o medo de errar provoca o aparecimento de uma postura defensiva/pessimista no indivíduo, além de limitá-lo em suas habilidades (ELLIOT & CHURCH, 2003). Altos níveis de ansiedade (ELLIOT & MCGREGOR, 1999), atenção difusa, desconforto (DULEY, CONROY, MORRIS, WILEY, & JANELLE, 2005), adoção de um perfil de fuga de desafios (CONROY & ELLIOT, 2004) e estresse ao relacionar-se com outros indivíduos (CONROY, ELLIOT, & PINCUS, 2009) são outros indícios da ação deste sentimento.

Ciente da definição e do desenvolvimento do construto “medo de errar”, cabe agora aprofundar-se no conhecimento do instrumento de mensuração a ser utilizado nesta dissertação, o “Performance Failure Appraisal Inventory” (CONROY, 2002). Na seção a seguir, explicam-se as origens e o refinamento do PFAI até a versão utilizada nesta pesquisa.

## **2.5. Performance Failure Appraisal Inventory (PFAI)**

De acordo com Conroy (2001), havia um descompasso relacionado aos instrumentos de mensuração do medo de errar existentes até então. Isso porque, tais ferramentas seriam unidimensionais e tal característica tornava-se um fator limitante para sua adequação e aproveitamento junto a construtos multidimensionais – tal qual o medo de errar que é proposto pelo autor.

O PFAI foi criado no intuito de ser o primeiro instrumento de mensuração do medo de errar explicitamente desenvolvido de uma meta-teoria da emoção (LAZARUS, 1991). Mais que uma tentativa de enquadramento do medo de errar como uma condição situacional, tal construto seria sim considerado como uma função derivada da interação do indivíduo com o ambiente no qual ele se encontra. As particularidades da percepção do erro em cada um daqueles que o cometem pela primeira vez foram reconhecidas – uma vez que até então, a “vergonha” era o resultado único do erro (MURRAY, 1938; ATKINSON, 1966).

Uma medida do medo de errar, para ser considerada adequada, segundo Conroy (2001) precisaria levar em consideração o quanto indivíduos acreditariam, ou até mesmo poderiam prever consequências negativas que poderiam vir a acontecer, no momento em que elas se veem no erro. Tendo como base o conteúdo de entrevistas em profundidade realizadas com esportistas sobre as consequências de suas falhas, Conroy desenvolveu a primeira versão do construto do medo de errar – com 10 dimensões – e do PFAI – um questionário com 89 itens.

Boa parte do trabalho de Conroy teve como base o construto tridimensional do medo de errar de Birney (1969). Deste, o autor listou 10 pontos de perspectiva sobre os quais um instrumento de mensuração deveriam se fundamentar.

Três das dimensões definidas por Conroy eram relacionadas à dimensão de desvalorização da autoestima (BIRNEY, et al., 1969). Elas seriam: a) rebaixamento pessoal, ao qual foram designados 11 itens no questionário, b) habilidade insuficiente, com 8 itens e c) falta de controle, com 8 itens. Quatro dimensões podem ser relacionadas ao medo de punições não-egocêntricas - non-ego punishments – (BIRNEY, et al., 1969). São elas: a) perdas tangíveis, com 6 itens no questionário, esforço desperdiçado, com 9 itens, esperança frustrada/oportunidade perdida, 8 itens e futuro incerto, com 9 itens. As últimas três dimensões são relacionadas à redução do valor social (BIRNEY, et al., 1969). E elas são: a) perda de interesse de pessoas de importância, com 11 itens no questionário, b) contrariar pessoas de importância, com 11 itens e embaraço proveniente do ato do erro, com 8 itens.

Na intenção de validar seu instrumento, Conroy realizou uma série de análises estatísticas, junto à outros instrumentos de mensuração relacionados (SPIELBERGER, et al., 1983; DUDA, 1989; ELLIOT e CHURCH, 1997; PAULHUS, 1984). Através dela, o construto foi limitado à cinco dimensões relacionadas à consequências negativas oriundas do erro – experiência de vergonha e constrangimento, desvalorização da autoestima, sensação de incerteza sobre o futuro, perda de interesse de semelhantes de importância e afetar negativamente semelhantes de importância – e o instrumento de mensuração – PFAI – agora com 41 itens.

Apesar de reconhecer seu potencial promissor junto ao meio acadêmico, Conroy tomou ciência de que ainda existiam alguns itens que poderiam comprometer sua eficiência empírica, conceitual e prática. Diversas limitações estatísticas e até mesmo semânticas foram evidenciadas ao analisar o construto como um todo, porém, algumas vezes, tais limitações permaneciam ocultas em análises individuais de cada uma das dimensões do modelo. Em 2002, o pesquisador refinou seu instrumento.

Teóricos que testaram o PFAI durante esta fase de experimentação afirmavam que seria possível utilizar uma versão ainda mais resumida do instrumento, sem comprometer a sua qualidade psicométrica. Identificar e remover itens problemáticos do questionário e combinar itens mais representativos referentes à uma mesma dimensão do construto seriam algumas das medidas que de certa forma simplificariam o questionário. Outra série de procedimentos estatísticos foi realizada, utilizando outras ferramentas psicométricas já validadas até que se chegou à versão resumida do PFAI, que será utilizada nessa dissertação. Agora com 25 itens, a nova versão do

questionário é tida como mais relevante, sob o aspecto do conteúdo e mais apurado, quanto aos seus resultados.

## **2.6. As variáveis de análise**

Nesta seção serão embasadas teoricamente as variáveis demográficas idade, gênero, status profissional, tipo de vínculo profissional e nível hierárquico.

### **2.6.1. Idade**

A ordenação de pessoas em gerações é nada mais que uma maneira de agrupar objetos de estudo de características semelhantes – no caso, a idade. Quando se analisa um grupo de indivíduos através da diversidade de sua faixa etária, tende-se a levar em consideração a vivência de um contexto no qual aqueles que são contemporâneos entre si participaram simultaneamente.

As coortes de idade são definidas por Glenn (2005) como diferentes grupos de indivíduos nascidos num determinado período e que por conseguinte, teriam vivenciado eventos marcantes juntos. De acordo com Motta et al, (2002), tais indivíduos muito possivelmente possuem características comuns, oriundas justamente deste conteúdo cognitivo acumulado e das experiências que compartilharam desde então.

No entanto, no caso desta pesquisa, a classificação das várias gerações trata de comportamentos realizados por indivíduos, seres humanos. Tal fato levanta diversos questionamentos no que se refere aos critérios levados em consideração para a análise das faixas etárias, assim como dos resultados obtidos e da manutenção destes ao longo prazo. Fatores que extrapolam à data de nascimento, tal como fatores contextuais causam grande interferência na variação destes resultados. (DWYER, 2009; CENNAMO e GARDNER, 2008; MARTIN, 2005). Vários autores ressaltam que é impossível atribuir as mesmas características e o mesmo padrão comportamental a todas as pessoas que nasceram em um período específico (SMOLA e SUTTON, 2002; JORGENSEN, 2003).

### **2.6.2. Gênero**

As diferenças entre gêneros vão além das especificidades físicas. No âmbito da pesquisa acadêmica organizacional, muitos autores se dedicaram a estudar as divergências na vivência do trabalho masculina e feminina (BARDAGI, ARTECHE e SILVA, 2005; ANDRADE, et al., 2002; TCHAIKOVSKY e ELIZUR, 2000). Tal nicho acadêmico é de grande importância, uma vez que auxilia no entendimento das relações de trabalho, pois são embebidas em discursos, doutrinas e símbolos que permeiam as questões de gênero. (BENEDICTO, SILVA e PEREIRA, 2007).

Segundo Andrade et al. (2002), a medida que o espaço organizacional torna-se cada vez mais diverso e conseqüentemente, complexo, uma série de novas contradições relacionadas à significação do trabalho para mulheres e homens é erguida. Bardagi, Artech e Silva (2005) argumentam que dependendo do sexo, a hierarquia de valores no ambiente de trabalho é alterada, assim como expectativas e objetivos profissionais tornam-se distintos. Mesmo que partilhem de cargos e funções similares, homens e mulheres executam seus trabalhos de maneiras específicas (ABU-SAAD e ISRALOWITZ, 1997).

Tamayo (2007), ao estabelecer as prioridades de valores do trabalho dos gêneros, atribui às mulheres os interesses coletivos e aos homens, os interesses individuais. Para o primeiro grupo, seriam de grande importância valores como “benevolência”, “tradição”, “conformidade”, “interesses mistos”, “segurança” e “filantropia”. O segundo grupo, por sua vez, teria como valores mais importantes no ambiente de trabalho “hedonismo” e “estimulação”. Helgesen, (1999), por sua vez, afirma que as mulheres tem o desejo de romper com tradições através de reposicionamento estratégicos, às vezes até improvisados e dão prioridade à valores como igualdade, comunicação, harmonia, relacionamento interpessoal e amor. Enquanto os homens tem em mente a obtenção de resultados, status, poder e competitividade.

### **2.6.3. Status profissional**

Na sociedade contemporânea, estar empregado e estar desempregado são condições que carregam em si significados que ultrapassam a execução – ou não – de uma atividade profissional em troca de remuneração correspondente.

De acordo com Lima e Gomes (2010), o trabalho é um dos fenômenos que compõem o psiquismo humano, contribuindo dessa forma para a criação da identidade social e pessoal, assim como a laboral. O fato de estar ocupando alguma posição profissional também serve como oportunidade de autorrealização, reconhecimento, estabelecimento de relações sociais, além é claro, de obtenção de renda.

O desemprego, por sua vez, é tido como uma constituição social e por isso – ratificando o que foi mencionado acima - revela concepções e representações das relações dos homens com o trabalho. Trata-se d“o outro” do emprego (TOPALOV, 1994). Ele é tido como o principal fator de exclusão social e causador de medo dentre aqueles que estão empregados (GIATTI e BARRETO, 2010).

### **2.6.4. Vínculo profissional**

Enquanto indivíduos que trabalham em empresas privadas e empreendedores autônomos partilham das condições descritas acima, no que se refere ao fato de estar empregado – ou em atividade profissional – ou não, os funcionários públicos brasileiros vivenciam um contexto diferenciado. Tal especificidade merece atenção.

Pires e Macêdo (2006) atribuem a complexidade das organizações públicas brasileiras aos altos índices de burocracia que estão envolvidos no seu funcionamento. De acordo com os autores, os meios de regulação executados na burocracia estatal são replicados a todas as organizações públicas e por conseguinte, a organização do trabalho e as condições sob as quais ela toma lugar são uniformizados. No setor público, são identificadas algumas características, tais como: supervalorização da hierarquia, apego ao poder, às rotinas, paternalismo, dentre outras.

Em relação ao funcionário público, Pereira (1996) afirma que a extensão da estabilidade a todos os servidores acarreta em ineficiência. Em seu artigo, o autor afirma que sob esta condição, persiste a sensação de que o não cumprimento de resultados, desmotivação e falta de disposição para o trabalho, por exemplo, não pudessem resultar em punições.

### **2.6.5. Hierarquia**

A organização hierárquica é definida como uma ordenação ranqueada, implícita ou explicitamente, de indivíduos ou grupos, de acordo com seus valores sociais (MAGEE e GALINSKY, 2008). Do ponto de vista organizacional, trata-se de uma rotina estabelecida e um contexto estabilizador (CRAWFORD e MILLS, 2011).

Um dos autores clássicos da Administração de Empresas, Fayol, descreve de que maneira a ordenação hierárquica contribuiria para o bom funcionamento organizacional:

*“Um lugar para cada coisa e cada coisa em seu lugar (ordem material) e um lugar para cada pessoa e cada pessoa em seu lugar (ordem social). Para que impere a ordem material é preciso que um lugar tenha sido reservado para cada objeto e que todo objeto esteja no lugar que foi designado, para a ordem social, que um lugar seja reservado a cada agente e que cada agente esteja no lugar que lhe foi designado”.* (Fayol, 1990)

Relacionando ao sentimento de medo, a posição hierárquica do indivíduo organizacional é tida como um fator de influência, segundo Wilson e Edmonson (1991). Blacker (1992) ressalta a importante função daqueles que estão nos níveis superiores da organização hierárquica de uma organização. À tais indivíduos são remetidos todos os problemas que ocorrem dentre seus subordinados. Dessa maneira, a tomada de decisões frente à tais conflitos torna-se responsabilidade deles e através dessa dinâmica, as diferenças hierárquicas se solidificam no ambiente de trabalho.